



TITLE:

スウェーデンにおける職務研究と
作業組織の再編成 - 1970年代中頃
までの展開 - (降旗武彦教授記念號)

AUTHOR(S):

赤岡, 功

CITATION:

赤岡, 功. スウェーデンにおける職務研究と作業組織の再編成 - 1970年代中頃までの展開 - (降旗武彦教授記念號). 経済論叢 1986, 137(1): 159-176

ISSUE DATE:

1986-01

URL:

<https://doi.org/10.14989/134117>

RIGHT:

經濟論叢

第137卷 第1号

降旗武彦教授記念號

献 辞	山 田 浩 之	
情報ネットワークと企業間関係	浅 沼 萬 里	1
役員兼任と企業間関係の測定	佐 藤 義 信	22
一般システム理論と組織論	岸 田 民 樹	42
大手小売業の競争戦略	西 口 義 展	61
企業間組織についての一考察	麻 生 幸	83
途上国企業経営：飛躍へのステップ	中 川 多喜雄	104
会社支配の発展類型	三 戸 浩	120
日仏多国籍企業の人事管理	尾 子 哲 男	138
スウェーデンにおける職務研究と 作業組織の再編成	赤 岡 功	159

降旗武彦 教授 略歴・著作目録

昭和61年1月

京都大學經濟學會

スウェーデンにおける職務研究と 作業組織の再編成

——1970年代中頃までの展開——

赤 岡 功

I は じ め に

スウェーデンの人々は、市場経済にあっては経済成長と効率化の要請の下で、ともすれば軽視されがちであるが多くの人々が求めてやまない、豊かな自然、芸術、人間性等々の価値を、自らの国で実現し、さらにはこれらの面で世界の国々のリーダーたらんと、誠にひたむきな努力をしてきているようにみえる。このようなひたむきな国スウェーデンでは、工場労働の非人間性に世界の人々の関心が寄せられはじめると、その人間化の試みに、国をあげて熱中することになったが、その大々的な旗上げは、1969年4月のことであった。この時、この国の経営者連盟 SAF の技術部は、自然と芸術とそして産業の見事な調和を象徴するかの如く、古城や王宮そして数多くの緑の島影を映すメラーレン湖に臨む国立美術館で、ノルウェーにおける産業民主化実験の結果を、各界の人々に、公開したのであった〔T. Sandberg 1982, p. 164〕。

この頃には、スウェーデンにおいても、労働生活に関する問題は、相当大きくなっていったものと思われる。この年の暮れから翌年にかけて、北部のキールナ (Kiruna) の鉄鉱山では、大規模な山ネコストが発生し、ヨーテボリ (Göteborg) 等の各地に次々に波及した。別稿で述べたように〔赤岡1984〕、これがひとつのきっかけともなっており、同国では、1975年までに500件、1979年までに数千件にのぼる職場での作業組織の再編成が試みられた〔SAF 1975; Lindholm 1979〕。同国における従業員数50人以上の事業所は1981年において2,700である

[NSS 1983, p. 111] ことを思えば、これは誠に驚くべき数というべきであろう。

しかし、同国において職務あるいは作業組織に関する研究は、この1969年以前から行なわれているし、社会・技術システム論にもとづく作業組織の再編成の実験についてもこの年から突然にはじまるわけではない。

また、スウェーデンにおける作業組織の変革については、SAF 技術部の指導によるものが広く知られているが、同国ではそれ以外に、「協調問題開発委員会 (UR)」の調査グループである「UR 調査班 (URAF)」や「企業民主化委員会 (FÖDD)」等も作業組織の変革を推進した。

URAF は SAF とスウェーデン労働組合連合 LO、およびホワイトカラー中央組織 TCO の合同機関 UR による中央からの作業組織変革のプロジェクトをすすめたが、これは、ノルウェーの産業民主化プロジェクトの方式になったものであった。これに対して、もう1つの機関 FÖDD は国有企業における作業組織変革のプロジェクトを推進したものである。

確かに、SAF 技術部の下で実施された作業組織の再編成と比べると、URAF やFÖDD による実験は数が少ない (URAF 10件、FÖDD 4件) [LO 1976, p. 25]。

しかし、それらは、スウェーデンにおける作業組織の変革について考えると、無視しえぬ重要性をもっているといえる。なぜなら、第1に経営者団体と労働者組合団体とが協力した URAF での実験がわずかばかりであるのにもかかわらず、SAF 技術部が単独で指導したところでは作業組織の変革は数千件に達していたことを考えると、URAF での試みの極端な少なさ自体が重要な問題点を示しているといえるからである。また、第2に URAF での実験の少ないことが、実は同国における労働組合をして立法による経営参加の要求への傾斜を強めさせたと考えられることである [Abrahamsson 1980, p. 10]。

第3にそれが、1970年代後半からの LO 等労働組合のイニシアティブによる作業変革プロジェクトあるいは労働生活センター ALC におけるプロジェクト

トを生み出すのに大きな影響があったことである。さらに、第4に、FÖDDにおけるプロジェクトの1つアルヴィカ・タバコ工場のケースは、SAF 技術部による諸プロジェクトときわだった違いがあり、それが同国での作業組織のその後の変革に与えた影響も無視しえぬからである。

それゆえ、本稿では、まずスウェーデンにおける職務設計に関する1969年までの研究状況をみ、続いて第III節において、スウェーデンで作業組織の変革を実施した主要な機関のうち、SAF 技術部と URAF, FÖDD についてその活動の概略をみることにする。なお、その後の展開は稿を改めて述べることになる。

II 1969年までの研究状況

スウェーデンに科学的管理法が導入されたのは1920年以前に遡り、第二次世界大戦前にはすでにかなりの企業に普及していた。すなわち、1943年に、同国の金属工業経営者団体が実施した調査によると、同年までに、動作時間研究を使用している企業は、回答企業570社（従業員数総計107,000人）のうちの213社（同82,797人）に及び、同産業には515人の職務研究の専門家が活躍していたという [de Geer 1982, p. 41]。

しかし、科学的管理法が労働生活に多大の影響を及ぼしはじめるのは、第二次大戦後のことで、これと時期を同じくして人間関係論も同国に入ってきたという [Gardell and Svensson 1980, p. 1]。科学的管理法普及の一指標として、IE 専門家 (Industrial Engineer) の数をみると、それは、1950年の1,500人から65年の6,000人という急増ぶりである [T. Sandberg, p. 21]。

したがって、仕事の単調さ、他律性、学ぶ機会の欠如といった問題は、第二次大戦後次第に大きくなってきていたものと思われる。それゆえ、仕事の性格、機械化の影響、職務満足と生産性の関係等の研究があらわれるはずであり、事実そうした研究は、1952年のセゲルステッド & ルンドクィスト (T. Segersstedt och A. Luridquist) による『産業社会における人間』(Mäniskan i indus-

strisamhället) や1958年のエリクソン (I. Erixon) の『快適さと生産性』(Trivsel och Productivitet) 等の著作にみることができる。

また、1958年には、SAF と LO の合同委員会「作業研究委員会」の求めにより、技術変化の影響に関する社会・心理的な研究が行なわれたが、この時にタビストック人間関係研究所による炭坑とインドの綿布工場での研究がすでにとりあげられている。それゆえ、1958年の段階で、社会・技術システム論に関する情報は、LO にとっても SAF にとっても、すでに利用可能な状況にあった。

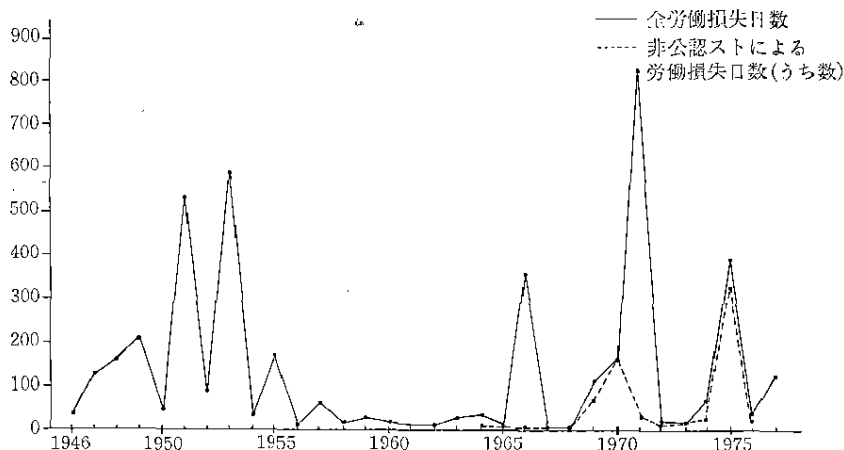
しかし、この理論への関心が高まるためには、科学的管理法にもとづく職務設計の結果細分化され厳格に管理された労働が、労働者の不満をひきおこし、それが、経営者、労働組合にとって切実な問題となる必要がある。しかし、この国では、1960年代中頃までは、まだ、その時ではなかった [Dahlström 1978, p. 6]。

当時は、まだ、時間短縮、有給休暇、生活の安定等にプライオリティがあったとみられる。そして、1932年以来ずっと政権を担当してきた社会民主党政府の下で、これらの方面での改善は次々に実現されてきていた (例えば、1953年3週間の有給休暇、1954年国民健康保険、1960年週44時間労働制、1960年国民年金計画、1963年4週間の有給休暇など) [von Otter 1980b, p. 146]。国民1人当りの所得も急増し、さらに、労働組合の政策により、労働者間賃金格差もかなり縮小してきていた [Forsbäck 1980, p. 80]

したがって、労働生活における不満は、大きく顕在化はしていなかったとみられる。例えば、第4—1図に示されるように、1950年代中頃から1960年代の末までは、むしろ労働争議の少ない期間として特徴づけられる¹⁾。

1) 奥林氏はスウェーデンについて「1960年代に入り労使関係も悪化する中で」科学的管理法に対する批判がなされるようになったとしておられる [同氏 1982, p. 63] が、図から明らかなように1960年代は少なくとも前半は労使関係の安定した時期であった。労使関係が悪化するのは1960年代の末のことである。また、同氏は、「スウェーデンの労使関係の特徴は第1にノルウェーに比べると労働争議が多いことである」とされるが、両国の労働統計を比較するときにはまずノルウェーの労働人口はスウェーデンの半分以下(1975年で42%)であることに注意が必要であるし、

図1 産業紛争による労働損失日数 (単位 1000日)



出所) N. Elvander, "Sweden", in B. C. Roberts (ed.), *Towards Industrial Democracy*,

1979, p. 141; H. Berglund och B. Rundblad, *Arbetsmarknaden i Sverige*, 1978, S. 50:

注 1) 1964年以前の非公認ストの統計は不明。

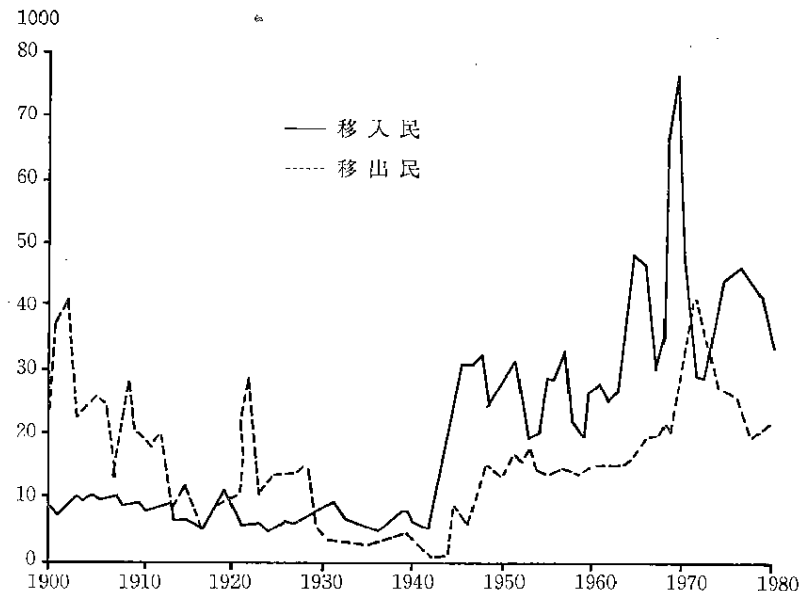
しかし、産業紛争にはならなかったものの問題は次第に大きくなりつつあったものと思われる。例えば、第4—2図にみるように、この国への移民は、1960年代後半に急増しはじめる。1970年代の初めには、その数は一時減少するが、それでも年間4万数千人に及ぶ。自動車産業における外国人労働者への依存はとりわけ顕著で、ボルボでは1972年に主要工場の生産労働者の実に45%が外国人労働者という有様であった〔Enström and Levinson 1982, p. 33〕。

それゆえ、1960年代の後半には、産業不安には結びつかなくとも、労働内容、労働生活はかなりの問題をはらんでいたものと考えられるが、こうした問題を

2) 両国とも協約改訂の年にはストライキが当然増大するから、ストライキが非常に多い年の翌年はしばしば非常に少ない年となる(図1参照)。それゆえ、同氏のあげられる1年おきのストライキ統計は、両国の特徴を比較するには不適当ということになる。そこで、1,000人当りの労働損失日数でみると1961-65年年平均ではノルウェー139日に対しスウェーデン5日で圧倒的にノルウェーが多いが、1966-70年では16日対38日でスウェーデンの方が2倍強である。また、1971-75年では52日対72日で少しスウェーデンの方が多い。その後は1976年(90日対7日)、77年(16日対36日)78年(40日対11日)で年により立場が入れかわる〔Forsebäck 1980, p. 65〕。

2) 因みにスウェーデンの総人口は日本の約12~14分の1である。

図2 スウェーデンの移民



出所) A. Nilsson och S. Paulson, "Arbetsmarknadens utveckling i Sverige," i J. C. Karlsson (red.), *Om Lönearbete, En bok i arbetssociologi*, 1983, S. 75, Diagram 2: 11.

労働組合連合 LO に認識させたのは、ダールストロム & ガルデル (E. Dahlström och B. Gardell) による社会・心理学的研究であった。彼らは、LO の依頼によって、1960年代に入ってとくに激しさを加えた技術進歩の影響を調査し、1960年の LO 大会に『労働組合運動と技術進歩』(Fackföreningsrörelsen och den tekniska utveckling) と題する報告書を提出したが、それは、細分化され、他からペースを規制される繰返し作業は労働者に不満をもたらすことを明らかにし、その解決の必要性を指摘するものであった。この報告書は、LO 大会で承認され、LO に作業組織の問題の重要性を認識させる役割を果たした [Dahlström 1978, p. 11; T. Sandberg 1982, p. 143]。

しかし、経営者側の、この問題の研究は、もっと早く、かつ具体的でもあった。例えば、64年に発行された E. レンマン (Rhenman) による『企業民主制

と企業組織』(Företagsdemokrati och företagsorganisation)と題する報告書では、イギリス、インド、ノルウェーにおける社会・技術システム論による実験について述べ、今後の問題を考えるときまずタビストック研究所のアプローチに焦点をあわせることが必要であると指摘している。そして、とくに作業グループの自律性とジョブ・ローテーションに注目し、少なくとも一定の状況の下では、それは、職務満足と生産性の改善を同時に達成できるものとして明確に自律的作業集団への注目をうながしたのである〔cf. T. Sandberg 1982, p. 146〕。

さらに古く、1946年に M. ヘドベルイ (Hedberg) は、タビストックの研究者達がグレーシャーマタル社での研究に携わっていた時にすでに接触をもっており、同氏は1952年に設立され、その後労務管理の分野で重要な影響力をもつ人事管理協議会 (PA-rådet, 以下 PA 協議会と略称)³⁾ に所属している。また、1950年代には PA 協議会のスタッフは、ノルウェーの E. トールスルッド (Thorsrud) とも交流していたという〔T. Sandberg 1982, p. 156〕。

そして、1963年には、スウェーデンにおいても、鉄鋼会社ファーゲルスタ社 (Fagersta) で、IE 専門家⁴⁾により巻線職場やその他で賃金システムの変更とともにグループ・ベースの作業組織が試みられている。また、1965年には彼らは、ノルウェー産業民主化プロジェクトにおいて作業組織の再編成の最初の実験を、ファーゲルスタと同じく巻線職場で実施したクリスチニア・スピーゲルヴェルクの経営者達と接触を持ち、相互に会社を訪問し合ったという。さらに、これにかかわって興味深いのは、前稿〔赤岡1985〕でみたように、クリスチニア社では実験は早々に中止されたのに対して、ファーゲルスタ社では1966年に上の新しいシステムが会社全体に拡大されたということである〔T. Sandberg 1982, pp. 156, 163〕。

3) なお、PA 協議会は、後にその理事会に LO と TCO の代表を加え、SAF から独立した機関となる。

4) 因みに、SAF 技術部は、1966年に設立されるが、その長をはじめ、主だった多くの人々が Fagersta 社に勤めていた IE 専門家が多い〔T. Sandberg 1982, p. 163〕。

こうして、1966年までには、SAF も LO もともに、程度の差こそあれ、職務内容、あるいは労働生活に関する問題の重要性を認識するようになっており、この認識が、1966年の工場協議会協定の改訂に反映される。もともと、SAFとLO—TCO との間には、1946年に工場協議会協定が締結されていたが(1958年に一部改正された)〔LO 1977, p. 72〕、経営権の厚い壁⁵⁾の前に、労働組合は団体交渉を重視する立場をとり、工場協議会の役割に多くを期待してはこなかった〔LO 1977, p. 9〕。

しかし、1966年 LO 大会に提出された報告書の一つは、調査に回答した組合員の80%がその作業において健康が何らかの程度危険にさらされているとしており〔LO 1977, p. 9〕、こうした労働生活上の問題に取り組むために、LO は、工場協議会の役割について認識を改める必要に迫られていたといえる。

かくて、一方の SAF の側は、生産性の改善との関係で職務の社会・心理的な問題を円滑化するために〔Abrahamsson 1980, p. 9〕、これに対して、他方の労働組合の側は、労働生活の問題に取り組み、この問題に対する労働組合の影響力を強化するという立場から、職場における労働について研究し、知識を蓄積するとともに、労働者へ適切な教育・訓練を実施するという点で、両者が協力することに合意が成立した。そして、この協力プロジェクトを実施するために1966年に労使合同で設けられたのが協調問題開発委員会 UR であり、その下のワーキング・グループが UR 調査班 (URAF) であった。

URAF は独自の事務局と調査施設を与えられて、プロジェクトの推進にあたるが、スウェーデンにおける労働の人間化をみるときこの URAF の活動の重要性は強調しておかなければならない。なぜなら、その後の SAF 技術部の下での労働の人間化の実験が非常に多数にのぼり、かつ、ベルト・コンベアの廃止といった華々しい成果を上げたため URAF の活動は目立ちにくい⁶⁾が、しかし、URAF における労使の意見の対立が、SAF 技術部独自の活動を生み、

5) 1906年のいわゆる「12月の妥協」により、LO は組織化の承認を得ると引き換えに、労働者の採用、指揮、解雇に関する経営権を認めていた〔Forsebäck 1980, pp. 7-8; Abrahamsson 1980, p. 5〕。この経営権に対する挑戦が1970年代の労働組合運動の一つの焦点となる。

それゆえにまた、これに対抗して LO 等のプロジェクト、さらに、研究上の労使のバランスのために、ALC⁶⁾ が成立したと考えられるからである。それゆえ、アブラハムソン [B. Abrahamsson 1980, p. 9] は、EC 委員会への報告書において、この国では、URAF での研究が、社会・技術システム論導入のメイン・アベニューであったと述べる。

しかし、URAF が具体的に、作業組織の再編成に着手するのは1969年以後のことであった。この間注目すべき点は、第1には、1966年に SAF の技術部が設立されたことである。そして、この年には、後に数多くの作業組織の変革を指導し、現在ではこの面での第一人者ともいえる R. リンドホルム (Lindholm)、翌年には J—P ノルステット (Norstedt) と H. リンデスタッド (Lindestadt) が同技術部に加わるが、これらの人々はすべて IE の専門家であった⁷⁾。そして、リンドホルムの最初の仕事は、L. デイビス (Davis) と F. エメリー (Emery) らの援助の下に開かれたノルウェーの研究者達によるセミナーに参加することであり、SAF 技術部は、着々と社会・技術システム論による作業組織の再編成のためのノウハウを蓄積しつつあったのである。

第2に注目すべき動きは、前述の SAF 設立になる PA 協議会が早くも作業組織の変革を試みはじめたことである。すなわち、1967年には、アトラス・コプロ社 (Atlas Copco) の前岩機組立部門⁸⁾で、また、1968年には同社の別の部門において、さらに、1968—69年には、フスクヴァルナ社 (Husqvarna) とス

6) 労働生活センターは1976年成立の共同決定法により、77年に設立されたが、現在研究者40名強を含む総スタッフ数90人強で1981—82の1年間の予算は2,225万クロースル(約6.6億円)である。この機関は経営側と労働組合側の調査・研究面におけるバランスをはかるために設立されたのであるが、その活動は労使の代表からなる理事会でコントロールされており、両当事者のいずれの利害からも一定の独立性はあるとされている [von Otter 1980, p. 234; ALC 1984, pp. 2, 3, 1]。しかし、13名の理事のうち、7名は、労働組合の代表もしくは労働組合を背景にもつか労働組合との関係が密接な人物であり、これに対して使用者代表は4名、そして民間企業代表はそのうちの1名ということになっている。

7) 彼らはそれぞれ数多くの作業組織の変革にコミットしているが、代表的なものをあげると、Lindholm ボルボ社等; Norstedt サープ・スカニア社、オレフォス等; Lindestadt スキャンヴェスト、フォルクスワーゲン、エンセム・シンテル・メタル社等である。

8) これは、URAF により1969年その最初のプロジェクトが実施されるのと同じ部門である。

トックホルムの少し北の都市ウブサラ (Uppsala) の建設業においてそれぞれ作業組織の再編成が試みられたのであった。

第3は、1966年には、職務内容の問題の重要性を指摘はしていたものの、自律的作業集団については若干の言及しかしていなかったダーlustレムが、1969年の『企業民主化の深化』(Fördjupad företagsdemokrati) なる書物において、職務の再編成の方法として、自律的作業集団をとりわけ重視するようになったことである [Dahlström 1978, p. 100]。

こうして、PA 委員会、SAF 技術部、さらに、LO と密接な関係にある研究者が1969年までにはそろって社会・技術システム論による作業組織の再編成を重視するようになっていたといえる。しかし、この国に、社会・技術システム論が伝わるのは、主としてノルウェーを通じてであり、そのノルウェーにおける実験を指導した社会・技術システム論は、単なる作業組織の変革論のみではなく、産業民主化論を含むものであった。

さらに、スウェーデンでは1960年代も終りに近づくにつれ、自主管理論、産業民主化論の論議が、熱ばく論じられるようになっていた [SAF 1975, p. 5]。こうした中で、1969年 LO 執行部も委員会を設けて産業民主化と労働生活の改善のための行動計画案の提出を求める。そして、これに基づいて、LO は 1970 年代には従来の伝統的立場を変更し、積極的に経営参加を求めるようになっていくのである。

これに対して、SAF 技術部は前述のように 1969年ノルウェーでの作業組織の再編成の結果をコンファレンスを開いて広く紹介したが、ノルウェーから学んだとはいえ、同技術部は社会・技術システム論、自律的作業集団、および実験のすすめ方について、ノルウェー産業民主化プロジェクトと次節でみるように異なる考え方をもって、作業組織の再編成にのり出していく。

しかし、産業民主化論の高まるなかにあって、同じ1969年には国営企業の産業民主化のための機関、「企業民主化委員会」FÖDD、および国の行政機関における参加のための機関、「行政組織民主化委員会」DEFF、さらに、地方自

治体と県レベルにおける参加の推進のためにそれぞれ「協調問題中央協議会」が設置され、スウェーデンにおける産業民主化の動きはますますあわただしさを加えていた〔LO 1976, p. 24〕。

こうして、1969年末までには、スウェーデンにおける作業組織の再編成に中心的役割を果たす諸機関がそろい、それぞれ実際に実験を開始するが、実験が開始された頃は非公認ストライキが増えはじめた時であった〔第4—1図参照〕。1969年には北部の鉄鉱山のキールナ（Kiruna）で大規模な非公認ストライキが発生し、これが全国に波及して、1970年には、非公認ストの発生件数は少なくとも128件、71年には56件を数える。非公認ストにはしばしば政治活動家がやってきてビラをまき、アジテーションを行なったといわれる〔Rytterbrant 1973, S. 158〕。

これが1960年代末から70年代初めにかけての状況であり、この中で LO は従来と態度を変え経営参加を求めるようになっていた。そのため経営者はこれらに対する何らかの対策をとる必要に迫られていたのであった。それでは、こうした状況の中で、FÖDD, URA, SAF 技術部はどのような役割を果たしたのであろうか。

III FÖDD, URAF, SAF および技術部の活動

まず FÖDD からみると、ここでは L. E. カールソン (Karlsson) らに指導され、アルヴィカ・タバコ工場を含め国営企業で5件のプロジェクト⁹⁾を推進したが、それはノルウェーの産業民主化プロジェクトの考え方を基礎とし自律的作業集団の導入を産業民主化の一ステップと考えるものであり、変革は単に作業組織の再編成にとどまらず、作業組織の再編成は、工場協議会や部門レベルの協議会、さらに取締役会への労働者代表の派遣等の公式の参加制度によって補完されるべきであるとするものであった〔T. Sandberg 1982, p. 146〕。

9) アルヴィカ・タバコ工場以外の他の4件は、ヘルネサンド (Härnösand) のタバコ工場、カールスクロナ (Karlskrona) とウデラ (Uddella) の造船所、および VARA レストランである〔LO 1976, p. 24〕。

次に、URAF では、有名なアトラス・コプロ社のシクラ工場 (Altas Copco Sikla) をはじめ計10件のプロジェクトを推進したが、この機関は、SAF と LO および TCO 傘下の民間企業部門を結集する交渉団体、民間ホワイトカラー連合 PTK によって設置されたものであり、労働組合と経営者団体とが共同して、個々の企業の実験を中央から指導していくという点で、ノルウェーの産業民主化プロジェクトに範をとったものであった。

ここでは全体として研究者のプロジェクト推進に対する影響力は強かったが、彼らの出した提案は、いくつかの企業 (ペルストルプ社 Perstrop, オケルス社 Åkers, フスクヴァルナ社 Husqvarna) では余り採用されなかった。また、産業民主化についてみると、アトラス・コプロ社では変革は他の職場へ波及しなかったし、またペルストルプ社では、労働者が監督の地位の変更と自主管理拡大の要求をするようになる (1971年) と、これに脅威を感じた経営者は1974年に組合に通告して実験を中止してしまった [T. Sandberg 1982, p. 189]。

これに対して、SAF は、URAF で労働組合との合同プロジェクトとは別に、その技術部を通じて各企業における作業組織の再編成を指導していった。

その際に強調されたのは、作業組織の変革を通じての労働者の職務満足の改善と生産性向上の同時の達成であり、産業民主化としては、職務における労働者の影響力の増大という意味で職場内での仕事を通じての参加のみ限定されるものを考えていた。しかも、その場合においても、SAF では監督者は廃止されるべきではないとの考え方に固執していた [SAF 1975, Dahlström 1979, p. 13]。

SAF 技術部のプロジェクトのもう1つの特徴は、ノルウェー産業民主化プロジェクトや URAF と異なり、それは、労使の合同による中央統制方式を採用せずに、ローカルな各企業のニーズにまかせ、そこで、各企業が労働組合支部あるいは労働者の参加により作業組織を変革していくのを援助するという形をとったことである。

したがって、ここでは経営者が具体的に日常直面している切実な問題に焦点

をあわせ、その解決のために経営者自ら作業組織の変革を推進することができた。この点は、URAF のプロジェクトにおいては、研究者が、イニシアティブをとって生産システムの問題を析出し、その解決策を提示したのときわだった対比をなしているといえる¹⁰⁾。それゆえ、このような SAF 方式の作業組織の再編成には、経営者が関心をもつのは当然であるといえる。

しかし、この場合、労働組合の態度が問題となるであろう。そこで、LO の態度についてみておくらば、LO は、それと緊密な関係にある社会民主党が 1932 年以来長く政権を担当していることにより、合理化についてもそれに直ちに反対するということではなく、そのマイナス面を最小化し、メリットを引き出すという基本的考え方には立ってきたが [T. Sandberg 1982, p. 120]、1960 年代になると技術進歩が雇用に及ぼす影響に懸念を示しはじめた。しかし、LO は、生産性向上にはただちに反対といった硬直した考え方はとらず、1972 年には SAF と生産性向上と職務満足のための合理化協定を結んだ [LO 1976, p. 73]。こうして、経営者はこの協定の下で、ローカルレベルでの労働組合による発言、関与はあるものの、作業組織の再編成に労働組合が根本的に反対するという事態には直面せずにすんだのである。

それだけでなく、労働組合の側にも作業組織の再編成によって産業民主化を実現できる可能性についての期待もあったとされる¹¹⁾。LO は伝統的には団体交渉への依存を基礎とし、経営参加にそれほどの関心を寄せてはこなかったが、1960 年代後の自主管理論の高まりの中で非公認ストライキの多発にも直面し、その態度を変え、1971 年の LO 大会では労働者の経営参加は、職務満足や生産性の向上のためだけでなく、それ自体に価値があると考えられるようになっていた [Forsébäck 1980, p. 39]。

ところで、社会・技術システム論は産業民主化論をその中に含むものであり、

10) T. Sandberg はこの点を SAF 技術部プロジェクトの成功の理由として強調している。pp. 179, 181-182.

11) LO はその報告書の中で一職場での産業民主化の他への波及、経営者や監督者との力関係の変化に強い関心を示している [LO 1977, pp. 81-82, 91]。

作業組織の変革により、職場における産業民主化が実現されるとそれは他の職場企業へ波及するとともに、労働者が積極化して公式の参加制度も生き生きと活動しはじめるという仮説をもっており、LO はこの考え方にひかれ〔LO 1977, pp. 81-82, 91〕、産業民主化をすすめるものとして作業組織の再編成に注目したと考えられる。確かに、SAF 技術部の考え方と労働組合の考え方には産業民主化の内容をめぐる大きな差異があるのは事実である。しかし、LO は、上のような考え方にたって自律的作業集団の導入には反対ではなかった。

それだけではなく、LO は例えば SAF 技術部の指導下にすすめられたサーブ・スカニア社の作業組織の再編成については若干の留保はあるものの、一定の評価を与えてもいる〔LO 1977, pp. 30, 88-94〕。また現在の労働生活センターALC の教授の1人、B. ヘドベルイ (Hedberg) は少なくとも1975年まではボルボ・カルマルの作業組織の再編成を絶賛している〔1975, pp. 225-227〕のである。それゆえ、労働組合側と SAF との間には作業組織の変革をめぐる考え方に違いがあり、それは URAF の中で対立となってあらわれてはいたが1970年中頃まではそうした対立は決定的とはならなかった。

とはいえ、SAF 技術部の指導の下に推進された作業組織の変革には、LO からみて問題と思われるものもあった。そこで LO は、すでに1970年2月に、「自律的作業集団の名の下に非常に多くの実験が行なわれているが、それに値しないものがある」として、SAF に交渉を申し入れている〔T. Sandberg 1982, pp. 164-165〕し、そうした例として、エッセム・シンテル社のケースをとりあげて、ここでは、労働者の影響力の拡大も、学習の機会の改善もみられないと非難している〔LO 1977, pp. 86-87〕。また、サーブ・スカニア社での初期の実験について、そこでは「生産グループ」の名でグループ作業が導入されているが、それはノルウェーで実施された「半自律的作業集団」の原理のごく一部しか実現されていないとして不満を表明してもいる〔LO 1977, pp. 93-94〕。

問題なのは、同じく自律的作業集団に注目しても、それによって実現されるべき産業民主制について、SAF 技術部と LO とには大きな差異のあったこ

とである。前者にとっては、産業民主化とはその職場にのみ限定された仕事を通じてのいわば職場だけの仕事の変革であるのに対し、LO にとっては職場の民主化とは、企業の他の職場、組織のより上層への参加だけでなく、他企業への波及をも含むよりも広範な民主化を意味していたのである〔cf. Abrahamsson 1980, p. 10〕。それゆえ、SAF 技術部のアプローチが明確化し、それに基づく作業組織の変革のケースが増えるにつれ、両者の対立は次第に鮮明になっていくのは避けられなかった。

しかし、産業民主制の定義の狭さはあるにしても、SAF 技術部は、社会・技術システム論の展開とそれに基づく作業組織の再編成に対して大きな貢献もしている。とりわけ、その最大の貢献の一つは、作業組織変革のために、多くの職場において技術システムの変革を実現したことである。その有名な例はボルボ、カルマル工場やサーブ・スカニヤ社のエンジン組立工場におけるベルト・コンベアの廃止であるが、技術システムの変革はこれらにとどまらず、スカンベスト、フスクヴァルナ社等々かなりの数にのぼる〔cf. Agurén and Edgren 1980〕。SAF 技術部は、これを1976年から新しい工場プロジェクトとしてまとめる努力を行なうことになる。

SAF 技術部にはこうした強調すべき貢献もあるが、しかし LO と、上でみたように、考え方の違いが明確化してきたのでは、両者のこの方面での協力は次第に困難となり URAF は、内部での意見の対立が大きくなって、動きがとれなくなっていた。しかも、SAF はその内部にあって意見を調整して URAF でのプロジェクトを推進するよりも、これを迂回して、技術部を通じて独自に作業組織の変革をすすめる、そのケースは1975年までに500件以上に達したのであった。これでは LO としても対応が必要となる。そこで、LO は、SAF が、URAF を棚上げし、これとは別に大規模にプロジェクトを展開していることを批判して、1974年に LO 独自のプロジェクトとして DEMOS (労働生活における民主的計画とコントロール) プロジェクトをすすめることになった。そして、SAF 技術部とは異なるアプローチの開発へと努力することになったの

である。これが、URAF の中で SAF と労働組合側が対立し、SAF がこれと別行動をとった結果の第1である。

URAF の中で対立と SAF の別行動がもたらしたもう1つの重要な結果は、LO と TOC は URAF を通じては産業民主化が達成しえないことを悟るようになり、産業民主化のための立法を求めるようになったことである。そうした運動の結果が、1970年代の一連の経営参加の立法の成立であった¹²⁾。

こうして URAF はもはや機能しえなくなり、1979年には LO の申し出により廃止されることとなったが、この時、同時に、職務満足の改善、生産性の向上、労働環境の改善をとりきめ、作業組織再編成における労使の協力を支えていた1972年の合理化協定もやはり LO によって廃棄されるという結果を招いたのであった〔Abrahamsson 1980, p. 10〕。

IV む す び

以上が、1970年代中頃までのスウェーデンにおける職務の再編成問題に関する研究と実験推進の概況であるが、興味深い点は、第1には、同国ではかなり早くからタビストック人間関係研究所による社会・技術システム論が知られていたことである。しかし、それが現実に労使から大きな関心を寄せられるようになるのは、経営参加論が高まり、非公認ストライキの多発がみられる1960年代末から70年代初めにかけてのことであり、この時にノルウェーでの成功が紹介されることにより、人々のこの理論への関心は一層深まり作業組織の変革が開始されたといえる。

興味深い第2の点は、SAF 技術部と労働組合側では産業民主化の定義が異なり、自律的作業集団のもつ意義についての理解が異なっていたことである。そのため、URAF の中で SAF と労働組合側とは対立したが、この対立により、SAF は技術部を通じて URAF とは別に独自にプロジェクトを展開し、数多くの職場で作業組織の変革を実施した。しかし、そのことが労働組合側の

12) これについては別稿で改めて述べる。

重要な反作用を呼ぶようになった。その1つは、労働組合独自のプロジェクトの開始であり、その2は労働組合が産業民主化の実現の方法として立法に頼ることになった点で、それが1976年の共同決定法を成立させた。その3は、その共同決定法にもとずき、労使の研究上のバランスをとるために労働生活センターが設立されたことである。

第3に、SAF 技術部のアプローチは産業民主化に関する考え方は限定されたものではあるが、技術システムの変革を数多くの企業で実施し、それをまとめる努力を1966年に開始したことを指摘しておかなければならない。

さて、それでは具体的に SAF 技術部のアプローチによる作業組織の変革とは如何なるものか、技術の変革はどの程度可能なかが問題となろう。また、SAF 技術部と異なる労働の人間化とはどのようなものか、その可能性はどうかについても興味深い。これらについては、稿を改めて考察していくことになる。

参 考 文 献

- Abrahamsson, B. 1980. Sweden; Industrial Democracy in the 1970's, Report to Commission of the European Communities.
- ALC (Arbetslivscentrum-Swedish Center for Working Life) 1984. Activities, 1982-1984.
- Dahlström, E. 1978. The Role of Social Science in Working-Life Policy: The Case of Postwar Sweden, IX World Congress of Sociology, Uppsala.
- de Geer, H. 1982. *Job Studies and Industrial Relations*.
- Elvander, N. 1979. "Sweden," in B. C. Roberts (ed.), *Towards Industrial Democracy*.
- Forsbäck, L. 1980. *Industrial Relations and Employment in Sweden*, ALC.
- Gardell, B. and L. Svensson 1980. Co-determination and Autonomy: A Trade Union Strategy for Democracy at Work Place, ALC.
- Hedberg, B. 1975. "Computer System to Support Industrial Democracy," in E. Mumford and S. Sackman (ed.) *Human Choice and Computers*.
- Lindholm, R. 1979. *Towards a New World of Work: Swedish Development of Work*

Organizations, Production Engineering and Co-Determination, SAF Doc. No. 198.

LO (Sweden—Landsorganisation i Sverige) 1976. *Codetermination on the Foundation of Solidarity*.

NSS (Nordic Statistical Secretariat) 1983. *Year Book of Nordic Statistics*; vol. 22.

SAF (Svenska Arbetsgivareföreningen—Swedish Employers' Confederation) 1975. *Job Reform in Sweden*.

Sandberg, T. 1982. *Work Organization and Autonomous Group*.

von Otter C. 1980 b. Swedish Welfare Capitalism: The Role of State, ALC.

スウェーデン語

Berglind, H. och B. Rundblad 1978. Arbetsmarknaden i Sverige.

Erixon, I. 1958. Trivsel och Productivitet.

Nilsson, A. och S. Pavlson 1983. Arbetsmarknadens utveckling i Sverige, i J. C. Karlsson (red.) 1983.

Nerman, T. m. fl. (red.) 1956. Svensk Arbetarrörelse i ord och bild 1881-1955.

Rhenman, E. 1964. Företagsdemokrati och företagsorganisation.

Rytterbrant, O. 1973. "Den vilda strejkens anatomi," Steg för steg, Prisma i samarbete med LO.

Segerstedt, T. och Lindquist, A. 1952. Mäniskan i industrisamhället.

邦語

赤岡 功. 1984. 「ボルボ・カルマル工場における経営参加の拡大と経営効率(1)(2)」『労働研究』No. 246, 247.

———, 1985. 「ノルウェー産業民主化 プロジェクトと社会・技術システム論」『経済論叢』第135巻第3号。